



---

**P. Zarifian. Le modèle de la compétence.**

Paris : Éditions Liaisons.

**Jacques Aubret**

---



**Electronic version**

URL: <http://journals.openedition.org/osp/4897>

DOI: 10.4000/osp.4897

ISSN: 2104-3795

**Publisher**

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

**Printed version**

Date of publication: 15 March 2002

ISSN: 0249-6739

**Electronic reference**

Jacques Aubret, « P. Zarifian. Le modèle de la compétence. », *L'orientation scolaire et professionnelle* [Online], 31/1 | 2002, Online since 27 May 2016, connection on 24 September 2020. URL : <http://journals.openedition.org/osp/4897> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.4897>

---

This text was automatically generated on 24 September 2020.

© Tous droits réservés

---

# P. Zarifian. Le modèle de la compétence.

Paris : Éditions Liaisons.

Jacques Aubret

---

## REFERENCES

Paris : Éditions Liaisons.

- 1 Ceux qui ont suivi l'évolution de la pensée de P. Zarifian, à travers les différents ouvrages et articles publiés ces vingt dernières années, trouveront dans cet exposé, au style clair et direct, une synthèse argumentée des différentes composantes d'un modèle de la compétence. L'auteur qui écrivait en 1996 : « Travailler, c'est entrer dans un ordre préétabli, c'est être conforme, si possible de manière "qualifiée". Mais travailler c'est aussi faire face à des événements qui surgissent en excès sur la situation établie. C'est faire face à l'imprévu, au surprenant, au singulier. » (journal *Le Monde*, 17 avril 1996), considère comme absurde et dépassée l'opposition entre « qualification » et « compétence ». Le débat prend appui sur cette affirmation.
- 2 Le premier chapitre traite des origines du modèle. En effet, selon l'auteur, l'émergence non achevée du modèle de la compétence est une mutation de longue durée contre les modèles dominants du métier et du poste de travail. L'auteur s'attache plus particulièrement à décrire ce qu'il appelle les quatre grands moments de l'histoire récente du modèle. Le début des années 70 est marqué par le thème de l'autonomie individuelle (à cette époque le mot « compétence » est absent du vocabulaire). Une longue négociation dans la métallurgie débouche en 1974 sur un accord de classification à critères classants : les critères d'autonomie et de responsabilité sont décisifs : on est d'autant plus qualifié (et donc rémunéré) qu'on est autonome dans son travail. La thématique de la compétence rebondit de manière explicite vers le milieu des années 80. Il s'agissait de faire face à la crise économique consécutive au choc pétrolier de 73 par de nouveaux défis : dominer la complexification des techniques de

production, réagir à l'incertitude des évolutions des marchés, assurer la qualité des produits. Le début des années 1990 est une période de plans drastiques de réduction des coûts et des effectifs et de recherche d'une haute rentabilité. La référence à la notion de compétence est plus ou moins mise sous le boisseau. Le modèle de la compétence revient à l'ordre du jour à la fin des années 1990 sous des formes déjà connues qui valorisent [autonomie et la responsabilité de chacun et sous l'influence des idées du Medef qui considère que c'est par le développement et la mobilité des compétences que se gagnera la compétition internationale.

- 3 Le chapitre II est une discussion autour des enjeux du modèle de la compétence et du jugement de compétence. Pour P. Zarifian l'enjeu de la compétence c'est le retour du travail « dans » le travailleur. Dans le modèle taylorien l'individu est dépossédé de son travail, de son activité productrice. Travail et travailleur sont considérés comme des objets. Dans le modèle de la compétence, le travail redevient l'expression directe de la compétence possédée et mise en œuvre par l'individu. Il est en quelque sorte réapproprié par celui qui le fait. Ainsi, la question de la compétence est apparue comme une nécessité pour occuper des espaces d'indétermination : que faire lorsqu'on ne dit plus comment faire ? Dans cette perspective l'auteur discute de l'articulation entre autonomie et initiative et souligne que le modèle de la compétence ne pourra pleinement se déployer que si de nouveaux principes économiques d'efficience s'imposent et font de la prise d'initiative le facteur central de réussite.
- 4 La prise en compte du rôle du client dans le jugement de compétence à partir du service rendu permet de comprendre l'importance de ces nouvelles conditions de productivité. C'est paradoxalement les salariés eux-mêmes, et non pas la hiérarchie, qui ont les idées les plus précises et les plus claires sur les conditions d'efficience de leur propre travail. L'individu doit juger de la validité de l'initiative qu'il doit prendre, en même temps qu'il doit s'attendre à être jugé par les clients car c'est eux qui évalueront si l'initiative a été bonne, donc si la personne est réellement compétente. Dans cette même logique il faut repenser le lien entre compétence et métier. Le métier ne se définit plus par des règles homogènes. Le métier se définit par l'ensemble des individus issus de différentes fonctions (ou métier au sens ancien) qui ont à juger conjointement de la validité réciproque des initiatives qu'ils prennent au sein de leurs interactions mutuelles, face à une gamme de situations. La compétence ne se substitue pas au métier, elle lui donne une nouvelle signification.
- 5 Le chapitre III est une discussion autour du modèle salarié-entrepreneur, comme corollaire possible du développement du modèle de la compétence. Dans cette perspective tout salarié qui passerait contrat avec une entreprise doit être considéré comme un micro-entrepreneur doublement responsable : de l'auto-formation, de l'auto-entretien, etc. et de la valeur de la prestation. Un tel modèle engendre une formidable précarité et fragilité au sein du rapport salarial. Il est, en outre, contreproductif car il repose sur l'idée fausse selon laquelle la performance se construit sur la seule base individuelle.
- 6 Dans les trois derniers chapitres l'auteur revient sur la définition de la compétence et sur des propositions d'application et de généralisation du modèle. En ce qui concerne la définition de la compétence l'auteur ne retient que deux traits essentiels déjà évoqués : la prise d'initiative par l'individu et le fait d'assumer sa responsabilité sur des problèmes et événements auxquels il s'affronte au sein des situations professionnelles. On en conclut que ce modèle ne pourra pas se construire et se développer sans ou

contre les salariés. Des propositions sont énoncées en vue d'une application : expliciter la stratégie et les choix lourds de l'organisation, définir des principes simples qui caractérisent ce que l'on entend par compétence (prise d'initiative, prise de responsabilité, coopération, rigueur), opérer une première définition des domaines de compétences (compétences métier, compétences organisationnelles, compétences d'innovation, compétences relationnelles orientées clients), mener une analyse des situations avec les intéressés (situations de base, situations événementielles, situations d'innovation, situations de bilan, situations formatrices), valider les domaines de compétence et hiérarchiser les niveaux (par exemple en fonction des quatre critères : niveau d'initiative, largeur de champ de responsabilité, niveau d'implication dans la coopération, niveau de rigueur).

- 7 Enfin l'auteur considère à juste titre que le modèle de la compétence doit pouvoir se généraliser d'une organisation de travail à une autre pour permettre la mobilité externe des salariés. Selon lui, les pratiques fondées sur l'exercice des capacités des personnes à analyser leur expérience et en dresser un bilan (bilan de compétences, validation des acquis professionnels et portefeuille de compétences) devraient se substituer aux pratiques d'évaluation de la personnalité.
- 8 En conclusion, le modèle de la compétence reste un modèle de la qualification professionnelle, un compromis entre le point de vue des salariés et celui des directions. Ce qu'il y a de nouveau, c'est que les clients ou les usagers jouent le rôle d'arbitres, voire d'alliés souvent involontaires. C'est à ce point que le modèle de la compétence prend une signification pleinement sociétale.